

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Kualitas pendidikan di Indonesia mengalami pasang surut di mana perkembangan kualitas pendidikan di Indonesia masih dikategorikan rendah baik di tingkat dunia maupun di tingkat Asia Tenggara. Meskipun telah dilakukan upaya, baik oleh pemerintah pusat maupun oleh pihak swasta untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Upaya-upaya yang telah dilakukan pemerintah diantaranya: 1) perubahan sistem pendidikan yang berulang kali, baik mengenai substansi materi maupun organisasi pendidikan; 2) peningkatan kualitas pendidik/SDM melalui diklat; 3) pengadaan materi dan media pembelajaran; 4) perbaikan sarana prasarana pembelajaran, dan 5) upaya peningkatan manajemen sekolah. Terbitnya UU No. 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah, yaitu perubahan dari sistem sentralisasi menjadi desentralisasi dalam pengelolaan pendidikan. UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, UU No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen, PP No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Pada era desentralisasi, budaya pendidikan telah memberikan kewenangan lebih kepada Kepala Sekolah sebagai pemimpin untuk melaksanakan pengelolaan pendidikan agar lebih baik, merata dan produktivitas tinggi.

Menurut Sudarmayanti (2002: 272) kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu demi tercapai tujuan bersama. Jadi dalam memimpin pasti terlibat kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau memotivasi orang lain/bawahannya agar mereka mau melaksanakan tugasnya dengan baik. Pengertian lain kepemimpinan menurut Toha (2004: 9) bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktivitas untuk mempengaruhi perilaku atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok.

Lembaga pendidikan atau sekolah sebagai organisasi formal merupakan suatu sistem yang terdiri dari beberapa komponen. Dari komponen yang ada

seorang pemimpin harus mengetahui dan memberdayakan bawahannya untuk mengerjakan tugas. Sehubungan dengan jabatan sebagai Kepala Sekolah sebenarnya terdapat tiga peran yaitu: 1) Kepala Sekolah sebagai pemimpin sekolah, 2) Kepala Sekolah sebagai manajer dan 3) Kepala Sekolah sebagai administrator. Kepala Sekolah sebagai pemimpin yaitu mengarahkan, mempengaruhi, memberi pengertian atau sejenisnya kepada staf untuk bekerja mencapai tujuan. Sebagai seorang pemimpin, Kepala Sekolah juga sebagai duta penghubung antara kepengurusan yayasan/lembaga pelindung organisasi sekolah dengan sumber daya manusia yang berperan langsung dalam aktivitas sekolah dimana Kepala Sekolah mengonsultasikan segala kebijakan yang akan diambil dalam kepemimpinannya di sekolah kepada Asisten Wakil Direktur Pendidikan selaku Koordinator Kepala Sekolah. Sedang Kepala Sekolah sebagai manajer berkaitan dengan pengelolaan sekolah mulai dari perencanaan, pelaksanaan pengawasan, evaluasi dan pelaporannya. Kepala Sekolah sebagai administrator berkaitan dengan jabatan dalam keorganisasian yaitu terkait dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab seperti halnya dikemukakan Wirawan (2002: 17) bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses bukan sesuatu yang terjadi seketika.

Salah satu dari teori gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (1992: 108) teori gaya kepemimpinan situasional ini ada empat yaitu: (1) Gaya *directing-telling* (memberitahukan, menunjukkan, memimpin, menetapkan), ditandai dengan adanya komunikasi satu arah. Pemimpin menentukan apa yang harus dikerjakan dan menyuruh individu untuk mengerjakan. Dalam gaya ini tercakup perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan; (2) Gaya *konsultatif (selling-coaching)*, pemimpin masih menyediakan hampir seluruh arahan. tetapi, melalui komunikasi dua arah dan penjelasan pemimpin berusaha agar secara psikologis pengikut turut andil dalam perilaku yang diinginkan dan memberikan *support*. Dalam gaya ini tercakup perilaku yang tinggi tugas dan tinggi hubungan; (3) Gaya *participating-supporting* (mengikutsertakan, memberi semangat, kerjasama), ditandai dengan adanya komunikasi dua arah untuk mendukung upaya pengikut dalam menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Gaya ini tercakup perilaku tinggi hubungan rendah tugas; (4) Gaya *delegating* (mendelegasikan), pemimpin boleh jadi mengidentifikasi masalah, tetapi tanggungjawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada para pengikut

yang matang. Dalam gaya ini tercakup perilaku yang rendah hubungan dan rendah tugas.

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi sebagai pendorong semangat kerja menurut Anoraga (1998: 35). Guru menjadi seorang pendidik karena adanya motivasi untuk mendidik. Bila tidak punya motivasi maka ia tidak akan berhasil untuk mendidik/mengajar. Keberhasilan guru dalam mengajar karena dorongan/motivasi ini sebagai pertanda apa yang telah dilakukan oleh guru telah menyentuh kebutuhannya. Guru yang termotivasi dalam bekerja maka akan menimbulkan kepuasan kerja, karena kebutuhan-kebutuhan guru yang terpenuhi mendorong guru meningkatkan kinerjanya. Menjadi guru tanpa motivasi kerja akan cepat merasa jenuh karena tidak adanya unsur pendorong. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara meningkatkan gairah kerja guru, agar guru mau bekerja keras dengan menyumbangkan segenap kemampuan, pikiran, keterampilan untuk mewujudkan tujuan pendidikan.

Ketercapaian tujuan pendidikan pun berhubungan dengan kepuasan seorang pendidik dalam melaksanakan tugasnya dimana kepuasan kerja dapat memotivasi seseorang dalam menyelesaikan tanggung-jawabnya dengan maksimal. Seorang pendidik dapat merasakan kepuasan bekerja melalui kegiatan sehari-hari yang dilakukan di sekolah. Menurut Hoppeck dalam As'ad (1999: 164), bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerjaan yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan dan ketidakpuasan guru bekerja dapat berdampak baik pada diri individu guru yang bersangkutan, maupun kepada organisasi dimana guru melakukan aktivitas. Kepuasan kerja bagi guru sebagai pendidik diperlukan untuk meningkatkan kinerjanya. Kepuasan kerja berkenaan dengan kesesuaian antara harapan seseorang dengan imbalan yang disediakan. Kepuasan kerja Guru berdampak pada prestasi kerja, disiplin, kualitas kerjanya. Pada guru yang puas terhadap pekerjaannya kemungkinan akan membuat berdampak positif terhadap perkembangan organisasi sekolah. Demikian sebaliknya, jika kepuasan kerja guru rendah maka akan berdampak negatif terhadap perkembangan organisasi sekolah. Guru yang membolos, mengajar tidak terencana, malas, mogok kerja, sering mengeluh merupakan tanda adanya kepuasan guru rendah.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) guru merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja seorang guru maupun produktivitas kerja. Suatu gejala dari ketidakpuasan dalam pekerjaan menghasilkan kinerja yang membelok dari tujuan suatu pendidikan dalam organisasi sekolah adalah kemangkiran, malas bekerja, banyaknya keluhan, rendahnya prestasi kerja, rendahnya kualitas pengajaran, indiscipliner guru dan gejala negatif lainnya. Sebaliknya kepuasan yang tinggi diinginkan oleh Kepala Sekolah karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi sekolah telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif. Meningkatkan kepuasan kerja bagi guru merupakan hal yang sangat penting, karena menyangkut masalah kinerja seorang guru yang merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan mutu pelayanan kepada siswa.

Mangkunegara (2004: 67) menyatakan bahwa kinerja atau *performance* adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Guru adalah seorang yang berdiri di depan kelas untuk menyampaikan ilmu pengetahuan dan sebagai orang yang banyak digugu dan ditiru. Menurut UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa pendidik (guru) merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan. Guru adalah seorang tenaga profesional yang dapat menjadikan murid-muridnya mampu merencanakan, menganalisis dan menyimpulkan masalah yang dihadapi menurut Nurdin (2005: 7). Seorang guru tidak hanya terbatas pada status sebagai pengajar saja, namun peranan guru lebih luas lagi yaitu sebagai penyelenggara pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan/mutu produktivitas. Kepala Sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan sekolah. Kepala Sekolah diharapkan menjadi pemimpin dan inovator di sekolah dan memberi penilaian sebagai alat motivasi bagi pimpinan kepada guru maupun bagi guru itu sendiri.

Kinerja guru sebagai tenaga kependidikan dan berperan sebagai pengelola pendidikan. Maka sebagai seorang guru dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya di sekolah dalam rangka mencapai tujuan, terkait dengan prestasi belajar siswa. Pendidik/guru sebagai unsur yang sangat strategis dan

sebagai ujung tombak dalam merealisasikan tujuan untuk mewujudkan produktivitas sekolah yang berkualitas. Pendidikan harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi; 1) kompetensi pedagogik; 2) kompetensi kepribadian, 3) kompetensi profesional, dan 4) kompetensi sosial (Permendiknas no. 16 Tahun 2007). Dengan demikian kinerja guru merupakan hasil yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya di sekolah baik sebagai pendidik dan pengajar dalam rangka mencapai tujuan yaitu mewujudkan lulusan/prestasi belajar siswa yang optimal.

Berdasarkan hasil pengamatan atau supervisi oleh Kepala Sekolah yang dilakukan dalam dua tahun ajaran terakhir menunjukkan kondisi naik-turunnya kinerja guru di SD Kristen Petra 9. Kondisi tersebut tentu sangat terkait dengan kepemimpinan seorang Kepala Sekolah dalam mengelola organisasi dan mendelegasikan tugas; motivasi kerja dalam pelaksanaan proses pembelajaran; serta kepuasan kerja guru dalam pekerjaannya sehingga mempengaruhi kinerja yang belum maksimal. Maka muncul pertanyaan bagaimana menciptakan tenaga pendidik di SD Kristen Petra 9 agar memiliki kinerja yang optimal sehingga dapat mendukung dalam pencapaian tujuan pendidikan?

Berkembangnya SD Kristen Petra 9 tidak lepas dari pengaruh kualitas kinerja guru. Semboyan “Guru, digugu lan ditiru” menunjukkan bahwa guru menjadi faktor penting dalam menghasilkan peserta didik dan pendidik yang berkualitas. Mengingat pentingnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, maka peneliti mengangkat judul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Kristen Petra 9 Surabaya”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka disusunlah rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja guru di SD Kristen Petra 9?

2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru di SD Kristen Petra 9?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru di SD Kristen Petra 9?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru di SD Kristen Petra 9.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja guru di SD Kristen Petra 9.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SD Kristen Petra 9.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan serta kaya akan manfaat, hingga memiliki dampak positif dalam implementasinya. Adapun berbagai manfaat tersebut, yaitu:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat mengungkapkan ada tidaknya pengaruh antara kepemimpinan situasional Kepala Sekolah, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Kristen Petra 9 Surabaya. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar teoritis untuk pengembangan penelitian lebih lanjut yang sejenis, diantaranya melibatkan institusi lain yang memiliki tingkatan pendidikan berbeda ataupun menonjolkan peran *stakeholder* lain sebagai salah satu subyek maupun sudut pandang penelitian dalam rangka memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen pendidikan.

#### **2. Manfaat Kebijakan**

Sehubungan dengan bidang kajian dalam penelitian ini, maka ada tidaknya pengaruh kepemimpinan situasional Kepala Sekolah, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Kristen Petra 9 Surabaya

diharapkan mampu memberikan inspirasi serta dijadikan acuan bagi pengampu kebijakan.

### 3. Manfaat Praktis

#### a. Bagi Sekolah

Mempertahankan kualitas layanan pendidikan dengan menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru, bahkan dapat melakukan inovasi yang berkaitan dengan dampak positif dari hasil penelitian;

#### b. Bagi Siswa

Melalui kinerja guru yang optimal, siswa memperoleh layanan pendidikan yang berkualitas dalam mengembangkan diri melalui kegiatan pembelajaran maupun iklim sekolah yang kondusif;

#### c. Bagi Peneliti

Memperluas wawasan serta menerapkan kemampuan dan pengetahuan dalam metode riset terkait bidang manajemen pendidikan dasar dengan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru.